



**Lieferkettenproblematik in Krisenlagen
– welche Chancen bieten regionale und
nachhaltige Verpackungslösungen?**

19. September 2022



„Stärkung der regionalen Produktion und Distribution im Hinblick auf Krisenfälle“

unter besonderer Berücksichtigung des Lieferkettenmanagements von kleinen und mittleren Unternehmen der Land- und Ernährungswirtschaft

- Was?** Versorgungssicherheit im Agribusiness und Lebensmittelversorgung im Land Niedersachsen für künftige Krisenszenarien optimieren
- Warum?** Die Bedeutung stabiler und zeitgemäßer Versorgungsstrukturen kehrte durch Covid-19 und den Ukrainekrieg in das Bewusstsein der Menschen zurück
- Wie?** Stabilität und zeitgemäße Ausrichtung der Lieferketten in den Unternehmen der niedersächsischen Ernährungswirtschaft analysieren und Schwachstellen identifizieren
- **Frühjahr 2021:** Umfrage zur Gesamtbetrachtung der Krisen-Resilienz des Agribusiness in Niedersachsen, an der 93 Unternehmen teilgenommen haben
 - **Veröffentlichungen:** aktuelle Gesetzeslage, Akteursmapping, Fördermöglichkeiten
 - **Fünf Expertenforen**
 - **Best-Practice Beispiele**

 - **Schwerpunktthemen, die sich aus der Umfrage ergeben haben:** Logistik, Digitalisierung, Krisenmanagement, Verpackungen, Energie



Jenny Walther-Thoß

Berndt+Partner Consultants
GmbH, Berlin



- Senior Consultant Sustainability bei der Berndt+Partner Consultants GmbH für den Bereich Nachhaltigkeit in der Verpackungsindustrie
- 2013-2020: Senior Policy Officer Sustainable Biomass & Standards für den WWF
- Vertretung des WWF auf nationaler und internationaler Ebene in den Bereichen Bioenergie, Bioökonomie und Entwaldungsfreie Lieferketten
- Aktive Mitarbeit in verschiedenen Gremien, von ISO und CEN Arbeitsgruppen über den RSPO, ISCC, RSB bis hin zu Rainforest Alliance und CmiA
- 2006-2013: Kontrolleurin und Zertifiziererin für die Control Union Certification im Bereich Ökolandbau und Biomasse-Lieferketten
- Davor landwirtschaftliches Studium in Berlin an der Humboldt-Universität: Master in Agriculture Science mit der Spezialisierung Ressourcenökonomie



Die wichtigsten Impulse von Jenny Walther-Thoß

Ausgangslage

- Verpackungsbranche hängt innovativ betrachtet hinterher.
- Entwicklungen wurden nicht ernst genommen und jetzt ist massiver Druck.
- Im Großen und Ganzen ging es die letzten Jahre immer bergauf (Single-Haushalte, E-Commerce, ...).
- Je nach Verpackungsart merkt man die Auswirkungen der Corona-Krise mehr oder weniger (E-Commerce, Convenience-food hatten bspw. einen Aufstieg).
- Jedes fünfte Verpackungsunternehmen im Bereich Kunststoff sagt, es stehe vor dem Aus, wenn die Energiepreise nicht gedeckelt werden.



Die wichtigsten Impulse von Jenny Walther-Thoß

Ausgangslage

- Krisen werden eher ein Dauerzustand: Finanzkrise 2008, Fukushima 2011, Sanktionen gegen Russland wegen des Krim-Krieges 2014, America first Handelskrieg mit China 2018, Corona 2020-2022, Ukraine-Krieg 2022 → Wir hätten schon viel früher anfangen sollen, uns auf Krisen vorzubereiten.
- „Krisen im Bereich Energieversorgung, Rohstoffe und Lieferkettenstörungen kommen öfter, schnell hintereinander und dies wird sich weiter steigern!“
- Das Scheitern von Klimaschutzmaßnahmen ist das größte Risiko für die Menschheit (vor allem in der Landwirtschaft).
- Der Klimawandel hat Deutschland erreicht (siehe Ahrtal mit einer Schadenssumme von 29 Mrd. Euro).
- Risikoüberwachung in Unternehmen fällt noch zu gering aus (8 % automatisiert, 58 % über Excel, 32 % überhaupt nicht).
- Viele Unternehmen haben noch nicht realisiert, dass die Zeiten deutlich bewegter sind → Es fehlt häufig die langfristige Voraussicht.



Die wichtigsten Impulse von Jenny Walther-Thoß

Aktuelles unternehmerisches Fehlverhalten

- „Wir lernen nicht aus unseren Krisen“, es fehlt:
 - Systematisches Risikoassessment von Langzeitrisiken (wie sich politische Entwicklungen und Klimawandel auf Lieferketten und Rohstoffverfügbarkeit auswirken).
 - Nutzung von Lessons Learned (aus aktuellen Krisen, um diese dann bewusst zur Anpassung von Lieferketten, Geschäftsmodellen und Rohstoffquellen einzusetzen).
 - Geschultes Personal (welches auch die richtigen Anreize hat, um risikoagiler und risikobewusster zu agieren).



Die wichtigsten Impulse von Jenny Walther-Thoß

Maßnahmen zur Zukunftssicherung

- Klare Zielvorstellung für die Verpackung entwickeln
- Partnerschaftliche Lieferanten- und auch Kundenbeziehungen (Gap im Mittelstand: Wir wissen oft nicht, wer eigentlich unser Lieferant ist.)
- Miteinander statt gegeneinander (Einkaufs- und Lagergemeinschaften bilden.)
- Diversifizierung von Rohstoffquellen (Minimierung von Abhängigkeit)
- Lieber einfach und tauschbar (je komplizierter meine Verpackung, desto mehr bin ich abhängig von einem bestimmten Lieferanten
 - Einfachheit der Verpackung reduziert Abhängigkeit vom Lieferanten; Zwischenhändler ausschalten)
- Flexibilität: austauschbare Rohstoffe
- Transparenz – ohne Wissen keine Zukunft



Die wichtigsten Impulse von Jenny Walther-Thoß

Eigenschaften einer krisenfesten Verpackung

- preisstabil
 - Verpackungen haben häufig einen Rohstoffanteil von 50-70 %. Durch hohe Volatilität der Rohstoffpreise existiert keine Kontinuität und Planungssicherheit für Firmen.
 - Preisschwankungen durch u. a. erhöhte Transportkosten, Logistikprobleme, schwankende Exportnachfrage und Arbeitskräftemangel.
- schützt
 - Verpackung hat den primären Nutzen, das Produkt zu schützen, Marketing ist nachrangig.
- flexibel gegenüber sich verändernden Verbraucherwünschen
 - z. B. Mehrweg vs. Einweg oder Papier vs. Kunststoff



Die wichtigsten Impulse von Jenny Walther-Thoß

Eigenschaften einer krisenfesten Verpackung

- sichere Lieferketten für die Verpackungsrohstoffe
 - Rohstoffe werden global oder europäisch gehandelt.
 - Fertigstellung im Wesentlichen in Deutschland (1.000 Verpackungsunternehmen mit 1.600 Standorten).
 - Transport der produzierten Verpackungen eher national; Radius unterschiedlich: Holz bis 100 km, Wellpappe 150-200 km, Mehrweg und Glas 500 km, Kunststoff global.
 - diversifiziert (verschiedene Rohstoffquellen und Logistiker)
- gesetzeskonform
 - zunehmende Regulatorik und Haftung
 - auch nach 5 – 10 Jahren konform



Die wichtigsten Impulse von Jenny Walther-Thoß

Mehrweg statt Einweg – die Zukunftslösung?

- Auch Mehrweg ist keine Silverbullet.
- Als grundsätzliche Verpackungsidee, um bestimmte Risiken planbarer zu machen, sind Mehrwegsysteme definitiv eine mögliche Lösung.
- Insbesondere in den Bereichen Obst und Gemüse, Pflanzentrays, Coffee to go.
- Ob es nachhaltiger ist, ist abhängig von u. a. Umlaufzeiten und Transportdistanzen.
- Für regionale Lieferketten: ja, aber höherer Kapitaleinsatz (Logistik, Lagerfläche, Reinigung, Rückführungssysteme).
- Dezentrale Pool-Lösungen aus haltbarem Kunststoff können langfristig nachhaltiger sein als Einwegverpackungen aus Papier oder Holz (gerade bei regionaleren Ketten).

Wie manage ich diese erhöhte Komplexität?

- Nachhaltigkeits-Management / Risiko-Management:
 - Risikoanalyse, Bewertung und Management sind der Kern jedes Nachhaltigkeitansatzes
- Digitalisierung



Volker Muche

pacoon Sustainability Concepts
GmbH, Hamburg



- Mitinhaber und Geschäftsführer der pacoon Sustainability Concepts GmbH mit Sitz in Hamburg und München
- Studierte Verpackungstechnik in Berlin
- Ist ausgebildeter systemischer Change-Manager
- Bisherige beruflichen Stationen im
 - Konsumgüterbereich (Agfa-Gevaert AG)
 - Bereich der Verpackungsherstellung (Mayr-Melnhof AG)
 - European Technical Key Account
 - Beratung und Projektmanagement für KMUs bis internationale Unternehmen bei der Verpackungsagentur pacproject
- Intensive Beschäftigung mit der Verpackung im Kontext der ökologischen Nachhaltigkeit



Die wichtigsten Impulse von Volker Muche

Lösungsansätze Lieferschwierigkeiten (in-house)

- Planungshorizont erweitern
- Lagerkapazitäten erweitern
- Lokale und partnerschaftliche Lieferanten aufbauen
- Backup Konzept
- Planungsmaßnahmen (in Deutschland besser als) vs. Korrekturmaßnahmen
- Rohstoffalternativen
- Diversität und Flexibilität verfolgen
- Nutzung von Abfallstoffen und Produktionsabfällen



Die wichtigsten Impulse von Volker Muche

Rohstoffalternativen

- Alternative Nutzung von Abfallstoffen:
 - Energie (Biogasanlagen, Strom und Wärme)
 - chemischer Aufschluss (Biokunststoffe, Bioraffinerie, Barrieren)
 - direkte Weiterverarbeitung (Faserersatz, Füllstoff)
 - Herausforderungen: Fehlende Infrastruktur, Feuchtegehalt / lange Trocknung, Mikroorganismen / Geruch
- Alternativen aus dem Meer, z. B.:
 - Biokunststoffe aus Algen
- Alternativen vom Land, z. B.:
 - Nutzung von Spargelschalen
 - Graspapier
 - Silphiepapier
- Barriere Apeel: Schutzschicht, die Avocados länger haltbar macht → Auch gut bzgl. Lebensmittelverschwendung



Die wichtigsten Impulse von Volker Muche

Impulse

- Einfluss auf Faktoren von Lieferengpässen ist gering, aber einige Maßnahmen können ergriffen werden:
 - Regionale Interessen bündeln (Cluster-Bildung → Interessengruppen bündeln – Wie können diese unterstützt werden?)
 - Strategiepapier entwerfen
 - Mehr Engagement in Forschungsprojekten und insbesondere beim Praxistransfer. In der Forschung passiert viel – es fehlt aber der Nachdruck, dies in die Praxis umzusetzen; Forschungsprojekte sollten auch schneller umgesetzt werden.

Zitat zum Abschluss: „Eine zukunftsfähige Verpackungslösung rückt das Produkt in den Mittelpunkt und die Nachhaltigkeit in den Vordergrund.“



Jörgen Hemme

Hemme Milch GmbH & Co.
Vertriebs KG, Hannover



Geschäftsführender Gesellschafter
Hemme Milch GmbH & Co. Vertriebs KG

- | | |
|----------------|--|
| 1980-1983 | Ausbildung zum Landwirt |
| 1984-1988 | Landwirtschaft in USA & Neuseeland |
| 1989-1991 | Ausbildung zum Betriebswirt und
Landwirtschaftsmeister |
| 1992 | Hofübernahme und Start
Milchdirektvermarktung |
| 1996 bis heute | Start der Milchverarbeitung |
| 2011 | Etablierung der Marke Hemme Milch im
Lebensmitteleinzelhandel |
| 2022 | 30 Jahre Hemme Milch – heute mit 50
Mitarbeiter*innen |



Die wichtigsten Impulse von Jörgen Hemme

Ausgangslage des deutschen Milchmarktes

- Regionale Wertschöpfung (Umkreis von 200 km)
- Milchproduktion- und Verarbeitung in Deutschland
 - 50 % der Produkte werden exportiert / 50 % werden importiert
- Milch: Rohstoffgewinnung durch Landwirte; Verarbeitung und Vertrieb aber durch die Industrie
- 68.000 Landwirte mit Milchtierhaltung, aber nur 5 Landwirte mit eigener Vermarktung

Aktuelle Lage von Hemme Milch

- Landwirtschaft in der 18. Generation, seit 1998 Milchverarbeitung
- Eigener Futteranbau, tiergerechte Haltung, hofeigene Manufaktur mit Auslieferung
 - Gesamte Lieferkette, dadurch ist man schneller in Produktionskette
 - Skaleneffekte fehlen aber in der Manufaktur
- Umstellung Geschäftsmodell in 2011
 - indirekter Vertrieb: von B2C auf B2B mit Belieferung von ca. 3.000 Händlern
 - Einführung Einwegverpackung
 - Leichtverpackung ohne Rückführung, zielführende Designlösung
 - Andere Herkunft der Produkte berechtigte zu neuem Design



Die wichtigsten Impulse von Jörgen Hemme

Verpackung und deren Design bei Hemme Milch

- Wichtig war die Auffälligkeit der Verpackung (innovative Verpackungslösung mit auffälligem Design)
- Wenig Verpackung für maximale Frische
- Nachhaltigkeit:
 - 66 % Abfall reduziert,
 - 35 % weniger Plastik,
 - 40-50 % weniger Gewicht,
 - Energie- und Wasserbedarf in der Herstellung reduziert
→ deutlich ressourcenreduzierender als Tetrapack

Impulse zum Abschluss

- Gesamte Lieferkette (Fertigungstiefe) in eigener Hand erhöht deutlich die Stabilität
- Planungssicherheit in der Verpackungslogistik wird in Zukunft ein sehr wichtiger Faktor werden.
- Spürbarer Trend zur Regionalität
- Zielführende, auffällige und nachhaltige Designs



Lieferkettenproblematik in Krisenlagen

- Welche Chancen bieten regionale und nachhaltige Verpackungslösungen?

- 1) **Wie haben Sie seit 2020 die Krise beim Thema Verpackungen erlebt?**
- 2) **Was macht uns in der Verpackungswelt resilient?**



Wie haben Sie seit 2020 die Krise beim Thema Verpackungen erlebt?

- Produzent von Milchprodukten:
 - Das Thema Verpackungen ist für uns sehr wichtig.
 - Großes Thema: Umstellung der Anlagen auf einheitliche Verpackungen.
- Genossenschaft im Bereich Oliven-Öl:
 - Unser Öl ist ein hochpreisiges Produkt – Würden wir den Produktpreis an die derzeitigen Verpackungspreise anpassen, würden weniger Kunden das Produkt kaufen.
 - Just-in-time Produktion funktioniert aktuell auch nicht mehr so gut (Umstellung von Just-in-time auf Lagerhaltung).
- Beratungsunternehmen in der Verpackungsindustrie:
 - Verpackungsmarkt ist national und mittelständig.
 - Dezentrale Pool-Lösungen aus haltbarem Kunststoff sind langfristig deutlich nachhaltiger als Einwegverpackungen.
 - Gutes Nachhaltigkeitsmanagement macht resilienter, guckt nach Risiken, auch in der Supply Chain → Dafür müssen Ressourcen eingesetzt werden.
 - Viele Unternehmen lernen nicht aus Krisen.
 - Mehrwegsystem ist eine mögliche Lösung für krisenunabhängigere Verpackungen.
 - Je höher der Verarbeitungsgrad, desto höher ist der Anteil der Verpackungskosten.



Was macht uns in der Verpackungswelt resilient?

Ausschlaggebende Aspekte für eine resiliente Verpackungswelt

- Flexibilität (Produkt- und Maschinenflexibilität)
- Agilität, „Anfangen zu lernen“ (Planungssicherheit in den gesetzlichen Regulatorien)
- Augenmerk auf Korrekturen und nicht auf die Planung (alles wird volatiler, in Szenarien denken)
- Mehr Kommunikation, alle Interessensgruppen zusammenbringen
- Gutes partnerschaftliches Zusammenarbeiten mit Herstellern, Lieferanten und anderen Unternehmen
- Mit Lieferanten und Kunden neue Konzepte und Ideen erarbeiten
- Nachhaltigkeit
- Lagerhaltung (im Voraus bestellen)
- Einkaufsgemeinschaften
- Einfacher in der Verpackung und dadurch flexibler werden
- Einen einheitlichen Standard (gerade im Export) und austauschbare Verpackungen wählen, um Abhängigkeiten von einem Lieferanten zu minimieren
- Forschung (schnellere Forschungsprojekte und stärkere Übertragung auf die Praxis)

Ihre Ansprechpartner



Dr. Christian Schmidt

Telefon: +49 (0) 511 34 879 – 20

Email: c.schmidt@mg-niedersachsen.de

Internet: www.mg-niedersachsen.de



Laura del Moral Hernández

Telefon: +49 (0) 511 34 879 – 24

Email: l.delmoral@mg-niedersachsen.de

Internet: www.mg-niedersachsen.de



Hans-Henning Schuur

Telefon: +49 (0) 511 34 879 – 30

Email: h.schuur@mg-niedersachsen.de

Internet: www.mg-niedersachsen.de



**Marketinggesellschaft der
niedersächsischen Land-
und Ernährungswirtschaft e. V.**

Adresse: Goseriende 4
30159 Hannover

Telefon: +49 (0) 511 34 879 – 0

Email: info@mg-niedersachsen.de

Internet: www.mg-niedersachsen.de